下载APP

开篇词 | 数字化转型箭在弦上，如何抓住机遇？

2021-04-12 付晓岩

说透数字化转型

进入课程 >

讲述：付晓岩

时长 11:50　大小 10.86M

你好，我是付晓岩，目前在 IBM 担任副合伙人，主要负责数字化转型和企业架构设计工作。

我在金融行业工作了 20 年，一直活跃在技术和业务一线。在某国有大行工作期间，我曾深度参与行里的企业级转型工程。我们用了近 7 年的时间，解决了业务线之间的协同困难、数据不一致问题，同时规避了大量的重复开发和数据管理难题，实现了由业务架构驱动的企业级系统开发。最终，全行实现了业务和数据的一体化。做这种转型的企业本来就少，而能够坚持这么久、做这么深入的企业更是凤毛麟角。

也正因此，我积累了大量的转型经验，并且出版了《银行数字化转型》一书，系统地梳理了数字化的路径和方法。除此之外，我还先后为中国体彩、贝壳金服、中国银联、中信银

行、农业银行、中国银行等机构进行企业级业务架构、数字化转型培训，很开心有机会在这门课里把我的经验分享给你。

为什么要学习数字化转型?

现在，数字化已经是一个大潮流了，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》（以下简称《纲要》）的全文刚刚在 2021 年 3 月正式发布，数字化在《纲要》中占据了重要位置，涵盖了数字经济、数字社会、数字政府和数字生态四大部分，从技术到产业到社会治理，无所不包。

最重要的是，《纲要》中也明确提到“加强全民数字技能教育和培训，普及提升公民数字素养”。在这种时代趋势下，掌握数字化能力，**已经不能算是竞争优势了，而是会逐渐成为起跑线问题。**

即使你现在是互联网企业的从业者，也并不是就高枕无忧了。尽管你现在似乎比别人早迈出了一步，但是其实你所做的事情未必是数字化。

至于到底什么是数字化，在后面的课程里我会详细地给你分析，但可以肯定的是，如果数字化会深度改变当前的时代，甚至创造新时代，那你的工作模式，包括企业对你的劳动技能的要求也一定会改变。如果你不尽快提升自己的数字化能力，可能就没办法发挥自己的价值了，一不小心就成了落后者。

当然，如果你是在传统企业，那毋庸置疑，学习数字化就是必须要做的事情。**你不转型，就很可能会被边缘化，甚至是被淘汰。**因为传统企业做数字化转型已经迫在眉睫了。这绝对不是贩卖焦虑，现在“新基建”势头正盛，很有可能在未来的 5~10 年中投产大量的云计算数据中心，企业上云的速度、基于云的社会治理、营商环境都可能有很大变化。

因此，无论你是身处传统企业，还是在互联网公司工作，都不可避免地会被卷入这个数字化大潮中，区别无非是主动拥抱还是被动接受。**掌握数字化的必备技术和能力已经不再是选择题，而是必须要做的事情，越早启动越好。**

不过，你也不用操之过急，恨不得一下子就把所有跟数字化相关的东西学个遍，抓住什么学什么，我为什么这么说呢?

数字化转型，不必摸着石头过河

尽管数字化转型是大势所趋，但作为一个新的时代，把它说清楚并不容易。目前也只有走在转型路上的企业，而没有可以算是真正成功转型的企业。所以也有人认为，要进行数字化转型，就是摸着石头过河，没有一条可以借鉴的路径。想到数字化，你的脑子里可能就会冒出一系列的问题：

到底什么叫数字化？什么是数字化转型？和信息化的关系是什么？

我们想做数字化转型，但是该从哪里开始呢？

转型有没有什么关键技术呢？是业务主导还是技术主导呢？

我想要学习数字化，该从哪里入手呢？有啥技能需要我先学学吗？

我是个业务人员，数字化转型，我要干点儿啥呢？

……

相信这些问题你可能听过很多种答案，甚至被错综复杂的说法搅得晕头转向。之所以有这么多答案，一个很重要的原因就是不同的人有不同的立场和思维方式，结论自然也不一样。如果没有合理地设定思考方式，那大家可能总也聊不到一起，**很多时候大家以为争的是结论，其实争的是视角。**

实际上，恰当的视角可以帮助我们找到最合理的数字化转型路径。毕竟，它不是凭空产生的，一切都有规律可循，而且也有国家政策作指引了，不必摸着石头过河。

根据我多年做企业级业务架构的实践经验，我觉得面对数字化转型，最重要的是通过构建方法论的方式进行思考，再加上充分的观察，逐步形成自己的结论。

思维方式对于人的能力提升有巨大影响，而方法论本身就是一种富有逻辑的经验提炼与总结。构建方法论有利于你锻炼更好的思维方式，无论是用来分析数字化，还是用来研究别的，都可以。灵光乍现不能帮你提升“段位”，“平常心”也只能帮你稳稳心态，但是长期有逻辑的深度思考是很有可能真正提升自己的。

在我看来，在进行数字化转型时，最佳的思维方式就是“历史思维、生态思维和架构思维”的结合。这是啥意思呢？我来解释一下。

首先，数字化转型是向新时代的迈进，而新时代的判定既不是业务问题，也不是技术问题，而是历史问题，所以，要拥有历史思维。

所谓的历史思维，就是你要充分地回顾历史，准确地把握各个时代的特征，再把眼光放到未来去看发展方向，从而找出符合历史发展趋势的，并且能够解决当前问题的思路。大方向正确，行为才不会跑偏。

比如新能源汽车这个事情，前几年，如果我们只看新能源汽车存在的各种问题，估计好多人都不会看好它，大多数传统车企确实也都是持这样的视角。但是，如果你回顾下过去几十年积累的环境问题，再思考下碳排放对未来气候的影响、气候对人类生存的影响，那新能源汽车也许就是未来汽车的唯一出路了，所以，就有一部分人毅然决然地投入到了这个领域。现在，传统车企也都转变观念，跟进这个领域了。之前的怀疑，就是因为缺乏历史思维，这样就会摇摆不定，就很可能错失转型的机会。

跟新能源汽车相比，数字化涉及社会的方方面面，影响更深更远，如果没有点儿历史思维，还真是很容易晕头转向。

其次，数字化转型并非一个企业单独的行为，我们必须要拥有生态思维。

所谓的生态思维，就是你要明白我们所处的环境中，大家都是互相影响的，少了谁都不是个完整的生态。时代的进化是所有参与者共同努力的结果，不是一个企业自己或者一项技术横空出世就搞得定的。

举个小例子，最近海尔集团推出了一个有趣的“海尔食联网烤鸭”的场景，海尔是电器制造企业，当然不会烤鸭子。他们的办法是联合烤鸭大师傅把鸭子做成半成品，再升级海尔的烤箱程序，把大师傅的核心能力和自己的核心能力很好地结合起来。据说，海尔烤鸭场景首个月的销量就达到了一个烤鸭店一年的销量。你看，在这个场景里，烤鸭大师傅或者海尔，缺了哪个，这个生态场景也无法形成。只有大家把核心能力结合起来，才可以通过生态把市场做得更大。所以，未来的数字化社会，**竞争远不如竞合**，不能总想着独吞。

最后，架构思维，是你进行数字化转型的强大抓手。

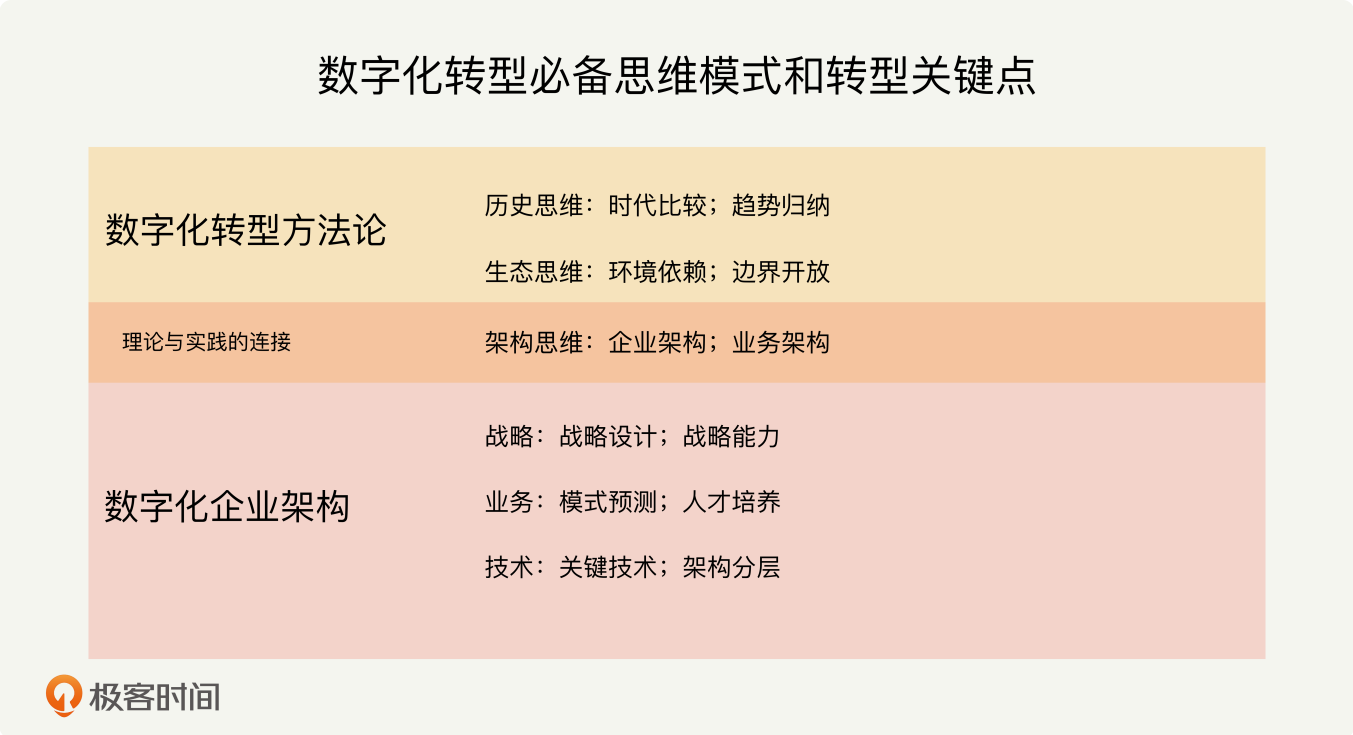
数字化转型一定是个复杂的东西，企业管理本来就不容易，现在还要加上技术进步带来的复杂影响。如果毫无章法地去梳理，很容易把它搅成一个乱线团、大泥球。

这里我们就可以用到一个法宝，那就是“拆”，“大事化小，小事化了”。我们可以结构化地去拆解，在整体视图下，一个部分一个部分地研究，最后一定会把事情搞明白的。

结构化思维有一个很好的代表性模式，就是**架构思维**，就是指分析与梳理对象的内外部结构和关系，并且能够理清当前结构、未来结构，设计从当前结构演进到未来结构的方法和原则。它恰好也是软件开发常用的思维模式，天生就具有推动业务与技术融合的潜力。

总之，运用架构思维，沿着历史发展的趋势、关注环境的变化，你就可以有逻辑、有计划地进行数字化转型了。

而且，架构思维还可以连接方法论与实践，通过企业架构这个有力的工具去指导企业转型，依托企业架构，尤其是其中的业务架构，有效连接战略、业务和技术，最终推动企业实现全价值链的数字化转型。



怎么找到最适合的数字化转型路径？

有了这样的思维模式，你的转型就有了系统的指导，那具体怎么去规划最适合自己的路径呢？这就是我要在这门课里带你解决的问题了。

我把课程分为两个模块，分别是基础篇和指南篇。

基础篇：系统梳理数字化转型的核心知识，带你快速形成体系化认知

在第一模块，我会重点给你讲一讲怎么使用历史思维、生态思维和架构思维来分析数字化转型。

历史思维：我会带你搞懂数字时代的特征，以及给我们提供的机遇，带你全方位理解数字时代。

生态思维：任何一家企业都是处在生态链中的，因此，我会告诉你在生态中找准自己的转型定位的方法，带你看清自己的核心能力。

架构思维：说到底，转型是架构的调整，所以我还会介绍业务架构和企业架构的一套体系，带你看清楚自己企业的方方面面。

指南篇：多维度剖析转型路径，让你有规律可循

具备了转型的基础知识之后，在第二个模块，我会给你重点讲解转型路径。

我会从路径设计、战略研究、问题分析、能力对策、环境研究等多个维度，分析数字化转型必须要做的事情，并通过价值链重构来把这些内容整合起来。

同时，我还会提炼出转型的关键技术、人才培养方法，让你的转型战略真正有技可依，有人可用。当然，我还会对数字时代的技术架构、业务模式进行一些预测。毕竟，数字化转型不是一蹴而就的事情，我们必须要拥有前瞻性思维，并且做一个独立思考者，这样才有机会成为时代的引领者。

04 破除误解：企业架构真的做不做都行吗？
05 业技融合：如何打破技术和业务的壁垒？
06 玩转业架：怎么设计业务架构？

指南篇

07 转型路径：数字化转型该从何做起？
08 战略先行：怎么制定数字化战略？
09 转型痛点（上）：转型中都有哪些痛点问题？如何识别？
10 转型痛点（下）：怎么解决转型中的痛点问题？
11 外部资源：实现数字化需要哪些外部支持？
12 价值链：如何使用价值链进行能力分解？
13 技术展望：转型必备的关键技术有哪些？
14 架构规划：如何用企业架构连通技术和业务？
15 分段演进：数字化转型需要经历哪些阶段？
16 人与工具：如何培养数字化人才和建立企业架构方法论？
结束语 | 被时代挡在大门外的，往往是对变化视而不见的人

当然，做个独立思考者也是有套路的。从这个角度讲，我看问题的方法可能比我对某个问题的看法，对你更有帮助。

所以，我非常期待在接下来的课程中，把我多年的思考和实践心得分享给你，我觉得这可能比你直接看某个实践案例更有价值。因为实践案例很可能有“适用人群”和“保质期”的限制，这些限制还可能必须在踩坑之后才能发现。我希望我的这套方法论能真正帮助你少走弯路，让你的转型利益最大化。

最后，我想说的是，无论是对企业，还是对个人来说，做大做强的契机并没有几次，而数字化给了我们赶超别人的时代性机会，希望你好好把握，成为真正的引领者，而不是追随者。也欢迎你和我一起学习数字化转型，并在留言区畅所欲言，我们共同攀登到最高处。

24 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇 01 | 历史思维：什么是数字时代和数字化转型？

精选留言 (7)

写留言

Bob
2021-04-15

不止这篇，很多关于数字化运营的文章和书都假定互联网企业比传统企业在数字化运营上更有优势。但以我有限的经验看，成熟的传统企业比野蛮生长的中小互联网企业可能更懂数字化。中小互联网企业的内部系统建设一塌糊涂的不在少数。

展开

作者回复: 感谢您的指正，其实立意上不是说互联网一定强，而是大家都认可数字化转型成功的企业科技属性应该是比较强的，而不是传统上由纯业务人员占绝大多数这种企业形态，目前互联网只是比较接近这种形态，我倒是认为以后的数字化企业范本很可能来自转型成功的工业企业。至于做的一塌糊涂的互联网中小企业，这个问题属于经营问题，而不是组织形态问题，经营差的传统企业也很多，毕竟，从企业数量上来看，传统企业更多。

2 5

AIK
2021-04-13

对于如何实现业务和数据的一体化，您能详细说一下吗？

展开

作者回复: 好的，感谢提问，不必把一体化理解的很复杂，就像说一切业务数据化，一切数据业务化，说到底，就是业务分析时，尽可能把业务线上化，然后分析清楚每个业务活动或者任务读取那些数据，加工那些数据，生成那些数据，达到这个基本条件后，再看还有哪些数据可以再去改进这个业务，实际上就是分析流程时结合数据，二者一起分析

2 4

朵朵
2021-04-18

非常传统的产业，正在数字化转型规划，很多问题让人抓狂，希望可以通过课程梳理一下思路

展开

作者回复: 您说的很对，其实从基础工作到组织管理都有不少需要调整的内容，希望本课程从顶层设计到具体思路都可以帮到您

3

Expif
2021-04-12

终于等到你

展开

作者回复: 感谢支持

1 2

李
2021-04-12

等了好久，终于等到了

展开

作者回复: 感谢支持

1 2

陈从宾
2021-04-21

对个人发展而言：解决问题的方法论，要比问题的答案更重要。答案太多记不住，记住找到答案的方法，反而更简单，信息越少记忆越好。

展开

作者回复: 是的，做一个深度思考者

2

lundi
2021-04-17

数字化转型是当下的一个热门话题，也是一项热门技术。根据不同的行业、不同的企业，结合现实情况方法林林种种，有成功的经验，也有失败的教训，而实际上很少有这种全面从方法论层面的总结之作。期待晓岩老师能够通过本次课程带领大家识别、认清数字化转型的工作内容，指导大家在数字化转型这项技术上能够有自己的感悟和实践。

展开

作者回复: 感谢您的支持

1 2